*Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale" n. 241 del 14 ottobre 1989 - Serie generale*

*Spedizione in abbonamento postale - Gruppo I (70%)*

DELLA REPUBBLICA ITALIANA

*PARTE PRIMA* **Roma - Sabato, 14 ottobre 1989** SI PUBBLICA TUTTI I GIORNI NON FESTIVI

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA - UFFICIO PUBBLICAZIONE LEGGI E DECRETI - VIA ARENULA 70 - 00100 ROMA
AMMINISTRAZIONE PRESSO L'ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO - LIBRERIA DELLO STATO - PIAZZA G. VERDI 10 - 00100 ROMA - CENTRALINO 85081

**N. 78**

MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARE 19 luglio 1989, n. **50017.**

# Rilevazione e definizione dei carichi funzionali di lavoro ai sensi dell'art. 6 del decreto del Presidente della Repubblica 1° febbraio 1986, n. 13 e dell'art. 12 del decreto del Presidente della Repubblica 23 agosto 1988, n. 395.

# SOMMARIO

## MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

# CIRCOLARI

## MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARE 19 luglio 1989, n. **50017.**

**Rilevazione e definizione dei carichi funzionali di lavoro ai sensi dell'art. 6 del decreto del Presidente della Repubblica 1° febbraio 1986, n. 13 e dell'art. 12 del decreto del Presidente della Repubblica 23 agosto 1988, n. 395.**

*A tutti i Ministeri*
*Alle amministrazioni autonome dello Stato*
*Al segretariato generale del Consiglio di Stato*
*Alle regioni*
*All'A.N.C.I.*
*All'U.P.I.*
*All'U.N.C.E.M.*
*Ai commissari di Governo*

e, per conoscenza:

*Al segretariato generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri*
*Alla Scuola superiore della pubblica amministrazione*
*Al Consiglio superiore della pubblica amministrazione*
*Al servizio ispettivo*
*Al delegato italiano c/o U.E.O.*
*All'Avvocatura generale dello Stato*
*Allo Corte di conti*
*Al C.N.E.L.*

Il comune impegno di tutte le amministrazioni dello Stato e delle forze sociali per una riqualificazione dei servizi da fornire alla collettività ha trovato un concreto momento di avvio nel decreto del Presidente della Repubblica 23 agosto 1988, n. 395, il quale, all'art. 12, dispone tempi e modalità per la rilevazione e la definizione dei carichi funzionali di lavoro, indicati anche all'art. 6 del decreto del Presidente della Repubblica 1° febbraio 1986, n. 13.

La presente circolare viene emanata ai sensi del succitato art. 12 e costituisce pertanto atto di indirizzo in ordine alle metodologie da seguire dalle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo, nonché linea generale di indirizzo per le regioni a statuto ordinario e per le autonomie territoriali che ad essa dovranno riferirsi, ai sensi dell'art. 13 del decreto del Presidente della Repubblica 23 agosto 1988, n. 395, pur nella salvaguardia delle specifiche esigenze operative derivanti dai loro ordinamenti e nel rispetto dell'autonomia ad esse garantita.

Le amministrazioni, statali e non, che già avessero autonomamente avviato, d'intesa con le organizzazioni sindacali, la rilevazione dei carichi funzionali di lavoro con metodologie differenti da quelle indicate nella presente circolare potranno proseguire, se ritenuto indispensabile, la sperimentazione. Di essa dovrà essere data notizia all'ufficio scrivente entro il 15 settembre p.v., restituendo la scheda contrassegnata come allegato 1, debitamente compilata in ogni sua parte. L'ufficio scrivente si riserva di inviare proprio personale ispettivo nelle sedi di sperimentazione della rilevazione dei carichi di lavoro e di sospendere tale attività se non coerente con le esigenze prospettate dalla normativa richiamata in precedenza.

### 1. — Obiettivi della rilevazione dei carichi funzionali di lavoro.

Obiettivo principale della rilevazione dei carichi funzionali di lavoro è quello di pervenire ad una corretta determinazione delle dotazioni organiche del personale, anche a livello territoriale, da formalizzare con apposito provvedimento da parte delle singole amministrazioni ed enti, secondo quanto previsto dai rispettivi ordinamenti.

Su tale elemento, sarà possibile programmare e realizzare tanto i processi di mobilità settoriale ed intersettoriale, quanto il reclutamento a livello territoriale e di ufficio, comprese le assunzioni da effettuarsi con le modalità previste dall'art. 16 della legge 28 febbraio 1987, n. 56.

**2. — Modalità della rilevazione.**

Il Dipartimento della funzione pubblica, per adempiere al dettato della norma, con piena consapevolezza della complessità dell'impegno che tutte le amministrazioni sono chiamate ad assolvere, ha proceduto ad un esame comparativo degli studi ed esperienze finora svolti, tenendo conto delle esperienze già positivamente maturate, pervenendo alla definizione delle «Linee guida per la rilevazione dei carichi funzionali di lavoro», contrassegnate come allegato 3, che fa parte integrante della presente direttiva.

Nel manuale sono contenuti gli elementi tecnico-metodologici utili per consentire una omogenea ed agevole rilevazione dei carichi funzionali di lavoro, da parte delle diverse amministrazioni.

Esso viene trasmesso per la valutazione preliminare da parte degli uffici e per la distribuzione ai funzionari che saranno destinati alle attività di rilevazione. Le indicazioni contenute nel manuale saranno approfondite nel corso di appositi seminari di formazione della durata di 3-4 giorni che saranno organizzati per tali funzionari da questo Dipartimento, d'intesa con la Scuola superiore della pubblica amministrazione, nei mesi di settembre e ottobre p.v.

**3. — Srutture previste per la rilevazione dei carichi di lavoro.**

a) *Strutture a livello centrale.*

A livello centrale, presso il Dipartimento della funzione pubblica, è prevista la costituzione delle seguenti strutture:

*comitato tecnico scientifico*, di cui all'art. 26, comma 6, della legge 11 marzo 1988, n. 67, chiamato ad esprimere il proprio parere sugli atti di indirizzo in merito alle metodologie di indagine, ai sensi dell'art. 12 del decreto del Presidente della Republica 23 agosto 1988, n. 395;

*conferenza permanente dei capi degli uffici di organizzazione*, di cui all'art. 15 del decreto del Presidente della Repubblica 20 giugno 1984, n. 536, istituita con deliberazione del Consiglio dei Ministri del 1° febbraio 1980, che verrà periodicamente convocata presso il Dipartimento della funzione pubblica per discutere i programmi di attuazione della rilevazione, verificare lo stato d'avanzamento dei lavori, esaminare eventuali problemi di metodo e valutare, infine, i risultati conseguiti;

*nucleo di esperti*, che costituirà il punto di riferimento tecnico, durante tutta l'attività di rilevazione, operando anche quale supporto della conferenza permanente dei capi degli uffici di organizzazione.

Gli esperti, che in genere apparterranno a società specializzate nel settore dell'analisi organizzativa, provvederanno anche, direttamente, alla rilevazione dei carichi funzionali di lavoro presso alcune unità organizzative che saranno individuate dal Dipartimento della funzione pubblica in accordo con le singole amministrazioni. Gli esperti saranno muniti di apposita credenziale di presentazione.

b) *Strutture operative presso le singole amministrazioni.*

Esse faranno capo all'ufficio organizzazione. Si suggerisce che siano così costituite:

capo ufficio organizzazione il quale avrà la responsabilità dell'organizzazione operativa della rilevazione;

collaboratori dell'ufficio organizzazione (gruppo stabile);

nuclei di rilevatori (gruppo mobile), composti da coloro che abbiano già acquisito professionalità specifica sia per aver frequentato corsi di organizzazione presso la Scuola superiore della pubblica amministrazione, sia per aver partecipato ad altre esperienze analoghe presso la stessa o altre amministrazioni e da quanti, pur avendo specifica professionalità, si dichiarino disposti a collaborare alla rilevazione. In particolare a questi ultimi, ma anche al rimanente personale, se interessato, sono destinati i seminari di formazione indicati al precedente punto 2.

I nuclei di rilevatori saranno di massima composti da 6 - 15 unità, secondo le dimensioni dell'amministrazione. Essi potranno essere utilizzati sia per l'attività di rilevazione autonomamente condotta dalle amministrazioni, sia per collaborare con gli eventuali esperti esterni.

**4. — Programma operativo.**

a) *Designazione dei nominativi dei rilevatori ed avvio dell'attività formativa.*

Le singole amministrazioni sono invitate a far pervenire, entro il 31ottobre p.v. (1), al Dipartimento della funzione pubblica - Servizio I - Corso Vittorio Emanuele, 116 - Roma, tramite i propri uffici organizzazione, i nominativi delle persone prescelte per far parte dei «Nuclei di rilevazione», distinti per livello e qualifica professionale non inferiore alla VII.

La designazione di detti componenti è operazione indispensabile per procedere all'organizzazione dei seminari di addestramento, il cui inizio è previsto entro la prima decade di settembre p.v.

b) *Catalogazione delle linee di attività.*

Le amministrazioni provvederanno, attraverso i propri uffici organizzazione, a predisporre un primo catalogo delle linee di attività, distintamente per ciascuna unità organizzativa, secondo le indicazioni del modulo contrassegnato come allegato 2. Tale catalogo verrà verificato e completato in base ai risultati dell'attività di rilevazione. La sua versione finale costituirà un prodotto indispensabile per la eventuale replicazione della rilevazione, in vista di operazioni di aggiornamento.

c) *Rilevazione dei carichi funzionali di lavoro.*

Essa avrà inizio immediatamente dopo la conclusione dei primi seminari di formazione e si riferirà all'attività svolta nel corso del 1988, salvo che per il modello E 1 contenuto nell'allegato 3, riguardante il metodo di rilevazione diretta dei tempi standard di esecuzione.

Per quanto concerne gli uffici periferici, si consiglia di procedere inizialmente su un numero ristretto di essi per saggiare la rispondenza degli strumenti di rilevazione, che verranno successivamente estesi a tutti gli uffici.

I primi risultati sulle attività sottoposte ad analisi dovranno essere inoltrati all'ufficio scrivente entro il 31 ottobre 1989, in modo da poter procedere ad elaborazioni preliminari e suggerire eventuali utili aggiustamenti.

La rilevazione dovrà essere completata, da parte di tutti gli uffici, entro il 28 febbraio 1990.

Il Dipartimento della funzione pubblica si riserva di effettuare ispezioni presso le amministrazioni, al fine di verificare il rispetto dei tempi e delle modalità di esecuzione della rilevazione.

d) *Presentazione dei risultati.*

Il Dipartimento della funzione pubblica fornirà alle amministrazioni quanto prima e comunque entro il 28 febbraio, l'opportuno software per l'elaborazione dei dati raccolti e indicherà i formati secondo i quali dovranno essere presentati i risultati ottenuti.

Essi saranno trasmessi, accompagnati da una breve relazione, attraverso gli uffici organizzazione, entro il 31 marzo 1990.

* * *

I Ministeri vigilanti sono pregati di far conoscere la presente circolare agli enti rispettivamente vigilati. Si prega assicurare adempimento.

*Il Ministro:* CIRINO POMICINO

---

(1) Il termine originario del 31 agosto 1989 è stato così modificato con lettera del Dipartimento della funzione pubblica 27 settembre 1989, n. 38752.

Allegato 1

**SCHEDA INFORMATIVA SULLE ESPERIENZE DI RILEVAZIONE DEI CARICHI FUNZIONALI DI LAVORO EFFETTUATE PRESSO**

**...............................................**

(indicare dettagliatamente la denominazione dell'Amministrazione e degli specifici uffici presso i quali l'esperienza è stata svolta)

1. Indicare con un titolo sintetico ogni singola esperienza di determinazione dei carichi funzionali di lavoro, già condotta o in corso di sperimentazione presso l'Amministrazione

a................................................

b................................................

c................................................

d................................................

(Se necessario procedere con altre lettere utilizzando fogli aggiuntivi. Analogamente operare relativamente alle successive domande).

2. Specificare, per ciascuna esperienza, le unità organizzative interessate (Direzioni generali, Ispettorati, Divisioni, Uffici periferici, Servizi) ed il periodo temporale entro il quale si è svolta:

| Esperienze | Unità organizzative interessate | Periodo di svolgimento dal........ al........ |
|---|---|---|
| a | | |
| b | | |
| c | | |
| d | | |

3. Per ciascuna esperienza, indicare nominativamente le strutture, interne ed esterne all'Amministrazione, responsabili della predisposizione della metodologia e della sua applicazione:

| Esperienze | Metodologia | | Applicazione | |
|---|---|---|---|---|
| | Struttura interna | Struttura esterna | Struttura interna | Struttura esterna |
| a | | | | |
| b | | | | |
| c | | | | |
| d | | | | |

4. Descrivere, in modo sintetico, seguendo lo schema successivamente indicato, le metodologie adottate in ogni singola esperienza, specificando in particolare:
   - 4.1. la definizione di carico di lavoro adottata;
   - 4.2. il numero di addetti operante presso le unità organizzative cui si riferisce la determinazione dei carichi di lavoro;
   - 4.3. il tipo di unità di misura utilizzato per quantificare il prodotto (i prodotti) di ogni unità organizzativa;
   - 4.4. le modalità di determinazione dei tempi unitari di esecuzione delle attività;

4.5. le soluzioni adottate in ordine alla individuazione delle risorse professionali necessarie alla corretta esecuzione delle attività.

| Esperienze | Descrizione delle caratteristiche metodologiche |
|---|---|
| a | 4.1.................................... |
| | 4.2.................................... |
| | 4.3.................................... |
| | 4.4.................................... |
| | 4.5.................................... |

.......................................................

5. A quale stadio di avanzamento sono giunte attualmente le esperienze indicate in precedenza?

| | Esperienze | | | |
|---|---|---|---|---|
| | a | b | c | d |
| sono in fase di progettazione | \|_\| | \|_\| | \|_\| | \|_\| |
| è in corso una prima sperimentazione | \|_\| | \|_\| | \|_\| | \|_\| |
| si è conclusa la sperimentazione e si sta procedendo ad una rilevazione più estesa | \|_\| | \|_\| | \|_\| | \|_\| |
| si è conclusa la sperimentazione e non sono per ora previste altre fasi | \|_\| | \|_\| | \|_\| | \|_\| |
| si è conclusa anche la fase di rilevazione estesa | \|_\| | \|_\| | \|_\| | \|_\| |

5 bis. Indicare altresì:

| | a | b | c | d |
|---|---|---|---|---|
| sono stati predisposti rapporti intermedi | \|_\| | \|_\| | \|_\| | \|_\| |
| è stato predisposto il rapporto finale | \|_\| | \|_\| | \|_\| | \|_\| |

6. Gli eventuali risultati finora conseguiti, parziali o definitivi, come sono stati utilizzati all'interno dell'Amministrazione?

| | Esperienze | | | |
|---|---|---|---|---|
| | a | b | c | d |
| ridefinizione delle piante organiche | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| gestione della mobilità interna | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| analisi dell'organizzazione del lavoro | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| riassegnazione di compiti alle singole unità organizzative | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| produzione di indicatori di funzionalità ed efficienza | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

7. Relativamente a ciascuna esperienza, inviare, in allegato alla presente scheda, ogni utile materiale di documentazione (progetti iniziali, moduli di rilevazione, istruzioni, elaborati finali ecc.).

Allegato 2

**Catalogo delle linee di attività eseguite dalle unità amministrative (a). Anni 1988 - 1989.**

**Ministero o Ente ............................**

| Denominazione sintetica della linea di attività (b) | Ripartizione amministrativa (c)) | Unità amministrativa di riferimento (d) | Atto iniziale (e) | Atto finale o caratteristico (f) | Tipo di ricorrenza (g) | Note (e) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

NOTE AL CATALOGO

(a) Fare riferimento alla situazione sperimentata nel 1988 e nel 1989. Il catalogo va predisposto a cura dell'Ufficio Organizzazione di ciascuna Amministrazione, in base alle informazioni raccolte presso le singole unità amministrative.

(b) Su ciascuna riga indicare sinteticamente la denominazione dalle singole linee di attività individuate. Per l'identificazione delle linee di attività, utilizzare i criteri esposti al paragrafo 3.2. dell'allegato 3.

(c) Per ciascuna linea individuata, indicare la Ripartizione amministrativa presso la quale essa viene effettivamente svolta. Per ripartizioni amministrative si intendono:
   1) le Direzioni generali;
   2) gli uffici centrali autonomi dalle Direzioni generali (ad esempio Gabinetto del Ministro, Ufficio stampa o relazioni pubbliche, Ispettorati, Uffici speciali ecc.);
   3) tutti gli uffici periferici, anche se dipendenti da una specifica Direzione generale o Ufficio centrale.

(d) Sempre per ciascuna linea, indicare l'Unità amministrativa presso la quale essa viene effettivamente svolta. Per unità amministrativa si intende, in generale, la divisione, ovvero una suddivisione organizzativa della Ripartizione amministrativa che, posta alle dipendenze di un funzionario responsabile, svolge una pluralità di attività, stabilite - per lo più - da un atto di organizzazione (decreto ministeriale, ordine di servizio, ecc.).

(e) Indicare il tipo di atto che dà inizio alla procedura di ciascuna linea di attività (ad es., accettazione domanda di certificazione, esame richiesta di contributo ecc.).

(f) Indicare il tipo di atto che conclude la procedura di ciascuna linea di attività (ad es., decreto di liquidazione, decreto di nomina, lettera di comunicazione, certificazione ecc.).

(g) Indicare N se la linea è compresa tra le normali attività ed O se essa è stata presente nel corso del 1988-89 soltanto in maniera occasionale.

(e) Indicare sinteticamente ogni altra utile informazione.

Allegato 3

# Linee guida per la rilevazione dei carichi funzionali di lavoro

## 1. Concetti e definizioni.

La metodologia per la determinazione dei carichi di lavoro che viene qui di seguito illustrata costituisce il risultato di sintesi di diverse sperimentazioni condotte negli ultimi anni presso numerose amministrazioni pubbliche. Tali esperienze consentono ormai di formulare indirizzi sufficientemente precisi in base ai quali avviare un'operazione generalizzata di determinazione dei carichi funzionali di lavoro i cui risultati siano finalizzati al controllo delle dotazioni organiche delle singole amministrazioni ed alla gestione dei processi di mobilita' del personale.

Al fine di un suo utilizzo operativo, e' necessario innanzi tutto che la nozione di carico funzionale di lavoro sia definita con sufficiente precisione.

Essa fa riferimento alla quantita' di lavoro delle diverse qualifiche funzionali che, dato un contesto operativo e un periodo di riferimento, un'unita' organizzativa deve svolgere per trattare i casi che vengono ad essa sottoposti in dipendenza dell'attivita' di altre unita' organizzative della stessa Amministrazione, o dell'attivita' di altre Amministrazioni, o delle esigenze espresse da utenti finali.

Il carico di lavoro di un'unita' organizzativa, quindi, puo' variare sia in relazione alle condizioni della domanda, cioe' alla quantita' di atti o servizi finali che ad essa viene richiesta dall'esterno, sia in relazione alle condizioni della produzione, cioe' ad elementi interni, quali la disponibilita' di tecnologie e i vincoli procedurali, che incidono sulla quantita' di lavoro necessaria a fornire le prestazioni richieste.

In sintesi, ancora, si puo' dire che il carico di lavoro e' dato dalla domanda di determinati atti o servizi cosi' come questa si riflette nella quantita' di lavoro necessaria alla loro produzione. La corretta determinazione di quest'ultima, quindi, comporta che vengano stabiliti standard di esecuzione corrispondenti ai tempi di lavoro ritenuti necessari e sufficienti, date le condizioni della produzione, a espletare le operazioni da svolgere per pervenire agli atti o ai servizi richiesti.

In un contesto in cui diffusa e' l'eterogeneita' dei prodotti, la definizione degli standard non puo', in molti casi, avvalersi dei confronti interspaziali, ma deve fare riferimento all'osservazione dell'esperienza passata, all'analisi teorica delle sequenze procedurali e/o delle caratteristiche tecniche della produzione, a momenti di verifica con il personale interessato.

La quantita' di lavoro che un'unita' organizzativa deve svolgere per soddisfare la domanda di atti e servizi ad essa rivolta costituisce il punto di riferimento essenziale per affrontare il problema del dimensionamento del suo personale. La determinazione dei carichi di lavoro, dunque, e' operazione finalizzata soprattutto a una corretta definizione delle piante organiche. A sua volta il confronto tra carichi di lavoro e risorse umane effettivamente disponibili permette di individuare i flussi di mobilita' del personale necessari per giungere a un corretto dimensionamento delle unita' amministrative.

**2. Carichi di lavoro e struttura organizzativa.**

La determinazione dei carichi di lavoro implica in primo luogo che siano specificati i piu' opportuni livelli organizzativi delle varie amministrazioni cui riferire la rilevazione. Al fine di permettere la gestione della mobilita' del personale e l'adeguamento dinamico delle dotazioni organiche, i carichi di lavoro devono essere determinati tenendo conto di due principali aspetti:

- da un lato l'organizzazione gerarchico-formale che individua i vari livelli di responsabilita' e autonomia decisionale;

- dall'altro l'organizzazione tecnico-operativa della produzione cosi' come di fatto si articola per l'espletamento dei vari compiti e funzioni propri dell'ente considerato.

Entrambi i criteri vanno tenuti presenti ai fini della scelta del piu' opportuno livello organizzativo cui riferire la rilevazione dei carichi di lavoro. Infatti, il riferimento al primo criterio consente di collegare l'analisi dei carichi di lavoro ad una partizione organizzativa interna all'ente che sia formalmente riconosciuta come struttura dotata di responsabilita' nei confronti dell'utilizzo della forza lavoro assegnata e di autonomia nell'organizzazione interna della produzione. Il riferimento al secondo criterio permette di collegare la valutazione delle necessita' degli input di lavoro alle specifiche condizioni della produzione di individuabili e misurabili servizi resi dall'amministrazione.

Il rispetto di entrambi i criteri puo' essere operativamente assicurato assumendo le partizioni "divisione" o "ufficio" quale livello organizzativo di riferimento. Per altro, il carico di lavoro divisionale potra' essere ottenuto solo in modo mediato, poiche' un'unita' organizzativa di tale livello espleta normalmente una pluralita' di attivita' tra loro differenziate sia per procedure seguite, sia per servizi e/o atti prodotti.

Ne consegue che la determinazione del carico di lavoro dovra' avvenire con riferimento alle singole linee di attivita' presenti all'interno di ciascuna divisione o ufficio. Queste ultime ,individuate con i criteri illustrati al successivo paragrafo, costituiranno quindi il livello organizzativo cui riferire la specificazione delle condizioni sia della domanda che della produzione in base alle quali determinare il carico di lavoro. La sua espressione in termini di tempo di lavoro necessario permettera' poi di pervenire in modo indiretto, per tramite di successive aggregazioni di linee differenti, ai carichi di lavoro divisionali.

Rispetto a questa impostazione generale, sono comunque possibili significative eccezioni che dovranno essere vagliate nel corso della sperimentazione sul campo. Alcune di esse sono fin d'ora prefigurabili, con riferimento - ad esempio - ad unita' operative che, pur non formalizzate nella struttura organizzativa di un dicastero o sua direzione generale, sono create per lo svolgimento di specifici compiti e godono di indipendenza gerarchica nei confronti di strutturate divisioni. Si tratta, in particolare, di segreterie di comitati, nuclei operativi, uffici speciali, ecc., per i quali la determinazione del carico di lavoro dovra' essere effettuata nel caso impieghino dipendenti dell'amministrazione.

## 3. Strumenti operativi

La metodologia per la determinazione dei carichi di lavoro si fonda sull'applicazione di specifici strumenti operativi di rilevazione ed elaborazione che consentono alle amministrazioni statali:

- di quantificare la domanda che deve essere soddisfatta nel corso di un anno di riferimento da ogni singola partizione organizzativa;

- di analizzare le attivita' svolte da ciascuna di esse, valutandone le procedure seguite, le tecnologie utilizzate, le qualifiche funzionali necessarie;

- di determinare i rispettivi carichi di lavoro sulla base dei tempi standard di esecuzione delle singole attivita'.

Le risultanze quantitative delle operazioni di cui ai punti precedenti consentono appunto di pervenire ad una serie di indicatori in base ai quali valutare le questioni relative al dimensionamento delle partizioni organizzative e alla mobilita' del personale.

### 3.1 Le configurazioni della domanda

Poiche' il concetto di carico di lavoro di una data unita' amministrativa si fonda sulla domanda cui essa deve far fronte, la quantificazione di quest'ultima e' - in ordine logico - la prima operazione che deve essere effettuata. A tal fine si distinguono diversi concetti di domanda, ciascuno dei quali e' adatto a rappresentare un particolare fenomeno rilevante ai fini della valutazione delle dotazioni organiche.

Un primo concetto e' quello di domanda potenziale che, per ogni unita' amministrativa considerata, fa riferimento ad una stima della dimensione del "bisogno" di intervento della pubblica amministrazione in relazione alle norme e ai regolamenti in vigore che danno diritto all'utenza di richiedere le specifiche prestazioni nelle quali si concretano le funzioni e i compiti assegnati all'unita' amministrativa.

Una seconda configurazione di domanda viene riferita ai casi in cui il "bisogno" di intervento viene esplicitamente espresso da soggetti esterni all'unita' amministrativa considerata mediante l'esercizio di una effettiva domanda nei suoi confronti di quest'ultima. Il concetto di domanda espressa che ne consegue puo' essere oggetto di puntuale rilevazione utilizzando dati normalmente disponibili all'interno di ciascuna amministrazione (richieste presentate, pratiche pervenute, ecc.) Qualora la domanda espressa venga quantificata con riferimento al flusso annuo di richieste presentate o di pratiche pervenute, essa viene definita domanda corrente.

Nondimeno ai fini della valutazione dei carichi di lavoro, risulta utile non limitare la quantificazione della domanda espressa al flusso annuo della domanda corrente. Questo, infatti, puo' non essere indicativo del carico di lavoro di una data unita' qualora, nei periodi temporali precedenti a quello posto sotto osservazione, si siano prodotte significative giacenze. E' allora necessario fare riferimento al concetto di domanda totale relativa all'anno osservato. Tale configurazione viene ottenuta aggiungendo alla domanda corrente quella parte della domanda che e' pervenuta all'unita' nel corso di periodi precedenti , ma che all'inizio dell'anno di riferimento non risultava ancora evasa. Definendo giacenze iniziali le pratiche non ancora definite all'inizio dell'anno considerato, la domanda totale e' determinata dalla somma della domanda corrente e delle giacenze iniziali.

Infine, i carichi di lavoro potranno essere determinati in relazione alla domanda evasa nell'anno. Questa risulta pari alla domanda totale meno quella parte di essa che non e' stata interamente lavorata nell'anno di riferimento. Tale parte e' costituita dalle pratiche non ancora evase al termine dell'anno di riferimento che vengono denominate giacenze finali. Quindi la domanda evasa e' costituita dalla domanda totale a cui vengono sottratte le giacenze finali.

### 3.2. Le linee di attivita'.

Nelle unita' operative di livello divisionale, in cui si articola la struttura organizzativa dei ministeri, vengono espletate attivita' di tipo burocratico-amministrativo che, per loro natura, sono piuttosto diversificate, anche se finalizzate al soddisfacimento di un unico obiettivo funzionale. A ciascun tipo di atto domandato ad una unita' amministrativa corrisponde un particolare prodotto ottenuto mediante l'espletamento di una specifica procedura. La diversificazione dei prodotti di ogni singola unita' organizzativa impedisce che le varie configurazioni di domanda possano essere quantificate in modo aggregato. Al contrario, per ciascun prodotto erogato dall'unita' amministrativa la domanda deve essere quantificata in termini di unita' fisiche.

Risulta quindi prioritaria l'individuazione dei vari prodotti che vengono domandati a ciascuna unita' considerata e da essa erogati mediante l'uso delle risorse umane e strumentali. A questo fine e' necessario stabilire una lista delle linee di attivita' che sono lavorate nel periodo temporale considerato all'interno di ciascuna unita' organizzativa di livello divisionale.Ogni singola linea di attivita' viene definita dall'insieme delle operazioni svolte da un complesso organizzativo elementare che:

- ha un obiettivo definito ed unitario, teso ad assolvere uno specifico compito amministrativo tra quelli assegnati all'unita';

- da' luogo ad un atto finale tipico rivolto all'esterno della linea (normalmente anche all'esterno dell'unita');

- applica una sequenza procedurale di esecuzione nettamente differenziata rispetto a quelle relative ad altre attivita' svolte nella stessa unita';

- impegna in modo quantitativamente riconoscibile le risorse umane e strumentali assegnate all'unita'.

La disaggregazione della complessiva attivita' svolta dalla partizione organizzativa in varie linee di attivita' consente di individuare altrettante unita' di misura della produzione che sono costituite dagli atti finali o caratteristici di ciascuna linea di attivita'. Peraltro, il riferimento a sequenze procedurali di attivita' elementari permette di individuare anche l'atto iniziale di ciascuna linea di attivita'. Esso e' costituito dalla operazione elementare con la quale si avvia normalmente l'espletamento della procedura che conduce all'atto finale. In relazione a ciascuna linea di attivita' la quantificazione delle varie configurazioni della domanda viene effettuata assumendo quale unita' di misura l'atto iniziale di ogni singola procedura.
Alcuni esempi, tratti da sperimentazioni gia' effettuate, e riportati nei seguenti prospetti, aiutano ad illustrare i criteri di individuazione della linea di attivita' e dei relativi atti iniziali e finali o caratteristici.

**PROSPETTO 1: Elenco delle linee di attivita' del Reparto "Immatricolazioni" di un Ufficio Prov.le della Motorizzazione Civile.**

| Denomin.sintetica linea di attività | Atto iniziale | Atto finale o caratteristico | Note |
|---|---|---|---|
| Rilascio carte di circolazione | Ricezione do_ manda immatri colazione | Rilascio carta circolazione | La linea comprende anche: -duplicati -dupl. per cambio uso -reimmatricolazio_ ni da altre prov. o estero. |
| Ricerca dati per contravvenzione | Comunicazione degli organi di P.S. | Invio informa_ tiva | |
| Rilascio certifi_ cati per ciclomo_ tori | Ricezione do_ manda | Rilascio certi_ ficato | La linea riguarda immatricol.di vei_ coli non targati |
| Certificati circo lazione internaz. | Ricezione do_ manda | Rilascio certi_ ficato | |
| Concess.rinnovo e restituz. targhe di prova | Ricezione do_ manda | Consegna targa o rinnovo li_ bretto o demo_ lizione targa | |
| Passaggi proprie_ ta', demolizioni e trasf.domicilio | Comunicazione del PRA | Archiviazione modelli PRA | |

**PROSPETTO 2: Elenco delle linee di attivita' di una Sezione della Divisione "Sistema bibliotecario nazionale" dell'Ufficio Centrale per i Beni Librari e gli Istituti Culturali.**

| Denomin.sintetica linea di attività | Atto iniziale | Atto finale o caratteristico | Note |
|---|---|---|---|
| Funzionamento delle biblioteche: acquisizione beni e servizi | Esame richiesta della biblioteca | Autorizzazione stipula del contratto | Non essendo gran parte delle biblioteche dotate di autonomia gestionale gli acquisti vengono autorizzati dalla Div.in questione |
| Controllo variaz. inventariali delle biblioteche | Acquisiz. ed esame degli inventari dei beni mobili | Approvazione inventari | Gli inventari riguardano i beni mobili in dotazione alle biblioteche ad esclusione dei libri in quanto parte del loro patrimonio |
| Discarico materiale delle bibliot. | Esame richiesta bibliot. | D.M. di discarico | - |
| Acquisto di pubblicazioni | Esame offerte case editrici | D.M. di liquidazione | Le pubbl.acquistate vengono distribuite alle bibliot. a secondo delle esigenze di carattere gen. |
| Acquisto di antiquariato | Ricezione ed esame della segnalazione | D.M. di liquidazione | La linea riguarda l'acquisto di libri e manoscritti rari ed antichi di rilievo |
| Lasciti e donazioni | Accertamenti per accettaz. | D.M. o D.P.R. di accettaz. | L'atto finale dipende dalla rilevanza del legato in rapporto al patrimonio del donatore. |
| Stampa repertori cataloghi bibliografici | Esame richiesta della biblioteca | Ordine di accreditamento alla bibliot. | - |

**PROSPETTO 3: Elenco delle linee di attivita' di una Sezione della Divisione XII della Direzione Generale Affari Generali e del Personale del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.**

| Denomin.sintetica linea di attività | Atto iniziale | Atto finale o caratteristico | Note |
|---|---|---|---|
| Promozione di di_ rigenti mediante scrutinio | Ricognizione dei posti di_ sponibili | Decreto di no_ mina | - |
| Promozione di di_ rigenti mediante concorso o esame | Ricognizione dei posti di_ sponibili | Comunicazione agli uffici competenti | I concorsi e gli esami vengono ge_ stiti da altre unità organizzative |
| Inquadramento (re trodatato) | Esame della legge (78/86) | Decreto di in_ quadramento | Si tratta di una attività iniziata (con ritardo) nel 1988 e che si esaurirà quando la C.dei C. registrerà i decreti |
| Ricorso gerarchi_ co | Esame del ri_ corso | lettera all'in teress.eventua le riproduz. dell'atto | - |
| Ricorso giurisdi_ zionale | Esame del ri_ corso | " " | - |
| Procedimenti di_ sciplinari | Esame delle direttive re_ lative alla pratica. | comunicazione all'interessa_ to | - |
| Comando e colloca mento fuori ruolo dal Ministero ad altre Amm. | Ricezione del la richiesta | Decreto inter_ ministeriale | - |
| Comando e colloca mento fuori ruolo da altre Amm. al Ministero | Richiesta di comando | Archiviazione della pratica | - |
| Rapporti informa_ tivi | Relazione al Consiglio di Amministrazio ne | Trasmissione delibera | La delibera finale viene trasmessa agli interessati per la controfirma |

### 3.3. Le condizioni di produzione e gli standard di esecuzione.

Ai fini di una corretta determinazione dei carichi di lavoro, oltre ai livelli di domanda, rilevano le condizioni di produzione che determinano gli elementi tecnici, gestionali e procedurali, incidenti sulle quantita' di lavoro necessarie ad erogare le prestazioni richieste. Si devono dunque individuare gli standard di impiego del fattore lavoro che derivano dalle condizioni tecniche e/o istituzionali in base alle quali devono essere svolte le operazioni necessarie a pervenire agli atti o servizi domandati dall'utenza.

A questo scopo occorre nuovamente fare riferimento alle linee di attivita', per ciascuna delle quali si deve ricostruire la sequenza procedurale di operazioni intermedie il cui espletamento e' necessario a pervenire all'atto finale. Gli atti elementari cosi' individuati rappresentano il segmento minimo in cui rileva frazionare il processo lavorativo che realizza la procedura di una linea di attivita'.

I tre successivi esempi rendono conto della natura degli atti elementari interni a tre distinte linee di attivita', scelte tra quelle indicate nei precedenti prospetti.

Nei casi in cui la linea di attivita' non possa essere scomposta in atti elementari ben definiti e misurabili, ovvero nei casi in cui risulti difficile determinare i tempi standard di atti elementari non ripetitivi e ad alta variabilita' qualitativa (es.: istruttoria complessa, estensione di pareri complessi, progettazioni, studi e ricerche, ecc.), e' possibile evitare la rilevazione analitica degli atti elementari considerando la relativa linea come "non standardizzabile".

**ESEMPIO 1: Unita' organizzativa: "Ufficio Prov.le della Motorizzazione Civile"**
**Linea di attivita': "Concessione di carta di circolazione per auto e motoveicoli"**

| Nr. Progr. | Atti elementari | Descrizione |
|---|---|---|
| 1 | Rilascio informaz. e distribuz. stampati | Atto eventuale effettuato allo sportello |
| 2 | Accettazione domanda | Allo sportello viene controllata la completezza della domanda e della documentaz. Viene rilasciata la targa ed il foglio di via. Costituisce l'ATTO INIZIALE della linea |
| 3 | Controllo e registrazione della pratica | - |
| 4 | Collaudo tecnico | Atto eventuale relativo a singoli casi di reimmatricolazione |
| 5 | Digitazione | Immissione dati veicoli e proprietario su terminale |
| 6 | Stampa carta circol. | Atto effettuato su stampante collegata al CED |
| 7 | Consegna carta di circolaz. al propr. | Atto eventuale svolto allo sportello. Costituisce l'ATTO CARATTERISTICO della linea |
| 8 | Consegna carta di circolaz. ad agenzia | Atto svolto non allo sportello in alternativa al precedente. Costituisce l'ATTO CARATTERISTICO della linea |
| 9 | Archiviaz. pratica | - |
| 10 | Trasmissione al PRA | Viene inviata copia carta circolaz. |

ESEMPIO 2: Unita organizzativa: Divisione "Sistema biblotecario nazionale".
Linea di attivita': "Acquisto di libri e manoscritti di antiquariato"

| Nr. Progr. | Atti elementari | Descrizione |
|---|---|---|
| 1 | Ricezione ed esame della segnalazione | Sono esaminati i contenuti delle segnalazioni che pervengono da privati o enti circa libri, mano_ scritti rari e/o antichi. Costi_ tuisce ATTO INIZIALE della linea |
| 2 | Incarico di sopral_ luogo tecnico ispet_ tore bibliografico | Lettera di incarico |
| 3 | Esame della relazio_ ne dell'ispett. bi_ bliografico | Lettura della relazione e valuta_ zioni |
| 4 | Richiesta di parere al Comitato di Set_ tore | Appunto scritto |
| 5 | Esame del parere del Comitato di Settore | Lettura del parere e valutazioni |
| 6 | Relazione al Consi_ glio di Stato | Atto eventuale. Stesura della relazione |
| 7 | Predisposizione con- tratto di acquisto | Atto eventuale svolto qualora l'acquisto venga effettuato di- rettamente dall'Ufficio Centrale dei Beni librari |
| 8 | Autorizzazione di acquisto alla biblio teca | Atto eventuale svolto qualora l'acquisto sia demandato ad una specifica biblioteca |
| 9 | Decreto Ministeriale approvaz. contratto | Predisposizione del testo del D.M. ed invio alla firma. Costituisce l'ATTO CARATTERISTICO della linea |
| 10 | Comunicazione di av_ venuta registraz. DM | Lettere di comunicazione alle parti interessate |
| 11 | Decreto di liquida_ zione | Predisposizione ed invio alla firma |
| 12 | Emissione ordinativo di pagamento | Predisposizione ed invio alla Ragioneria Centrale |

**ESEMPIO 3: Unita' organizzativa: "Div.II,. Direzione Generale AAGG e Personale".**
**Linea di attivita': "Promozione dei dirigenti mediante scrutinio".**

| Nr. Progr. | Atti elementari | Descrizione |
|---|---|---|
| 1 | Accertamento dei po_ sti disponibili | L'atto viene espletato una volta l'anno per ciascuno dei tre ruoli interessati |
| 2 | Compilazione elenco aventi diritto | L'atto comprende la ricognizione provvisoria delle posizioni pers. |
| 3 | Richiesta fascicoli personali | Si compila una cedola di richie- sta per ogni fascicolo |
| 4 | Istruttoria | Per ciascun fascicolo vengono trascritti i titoli personali |
| 5 | Relazione al Consi_ glio di Amministr. | Comprende la dattiloscrittura e fotocopiatura |
| 6 | Verbalizzazione | Stesura del verbale della riunio_ ne del Consiglio di Amministraz. |
| 7 | Predisposizione del Decreto di nomina | L'atto viene espletato una volta l'anno per ciascuno dei tre ruoli interessati. Il Decreto è accompa gnato da un appunto riassuntivo |
| 8 | Comunicazione agli interessati | Estensione della lettera |

Con riferimento alle sole linee "standardizzabili" l'analisi delle procedure e la conseguente individuazione delle attivita' elementari sono operazioni finalizzate alla corretta determinazione dei tempi standard di esecuzione degli atti elementari che sono definiti come i tempi necessari a svolgere le varie attivita' elementari con riferimento al livello standard di efficienza nell'impiego del fattore lavoro.

La definizione delle condizioni operative standard varia in relazione agli obiettivi che ci si pone con il calcolo dei tempi standard: esse si possono riferire alle condizioni realizzate nel passato o possono esprimere obiettivi sia in merito all'organizzazione del processo produttivo (procedure, tecnologie, ecc.), sia riguardo ai livelli di efficienza nell'uso dei vari fattori della produzione. Inoltre, possono essere determinate in maniera soggettiva (cioe' su indicazione di uno o piu' testimoni privilegiati) o anche in maniera oggettiva (cioe' tramite rilevazione diretta o simulazione di svolgimento di ogni singola attivita'). In ogni caso, condizione pregiudiziale per la specificazione di tali condizioni e' che ci si riferisca ad atti elementari standardizzati e ripetitivi facenti parte di una individuata sequenza procedurale.

Date le caratteristiche operative dei processi produttivi di tipo burocratico-amministrativo, la loro scarsa confrontabilita' interspaziale e l'impossibilita' di effettuare estese rilevazioni sistematiche, si conviene di fare riferimento a standard di fatto desumibili dall'esperienza del passato. Non si tratta cioe' di standard medi del dipendente pubblico o comunque riferiti all'amministrazione nel suo complesso, ma di standard generalmente riferiti a specifiche situazioni operative prevalenti all'interno delle singole unita' organizzative nelle quali si conduce la rilevazione.

Il metodo prevede due distinte linee di rilevazione degli standard delle singole attivita' elementari.

Secondo una prima linea di rilevazione diretta i tempi standard di esecuzione vengono definiti dagli analisti su indicazione dei responsabili di ogni linea di attivita' o degli stessi esecutori degli atti elementari. La validazione delle dichiarazioni avviene in base all'esame approfondito del reale contenuto operativo di ciascuna attivita' elementare in cui e' suddivisa la sequenza procedurale di ogni linea di attivita', tenendo conto di volta in volta della strumentazione tecnica utilizzata.

La seconda linea perviene indirettamente alla determinazione dei tempi standard mediante l'individuazione dei pesi (o coefficienti di equivalenza) dei vari atti elementari, la misurazione delle loro quantita' svolte nel corso di un arco settimanale e la misurazione del tempo di lavoro del personale dell'unita' organizzativa relativo allo stesso periodo di riferimento. Per la determinazione dei pesi si fa riferimento ai tempi standard per atto elementare valutati con il metodo della rilevazione diretta.

In particolare, ciascuno di essi viene fissato istituendo un rapporto tra tempo standard dell'atto elementare di volta in volta considerato e tempo standard di uno specifico atto elementare assunto a termine di riferimento per tutta l'unita' organizzativa.

I pesi cosi' individuati vengono mantenuti costanti nel tempo. Al contrario, le altre due rilevazioni necessarie alla determinazione "indiretta" degli standard vengono ripetute per almeno sei settimane non consecutive al fine di cogliere le variazioni di produttivita' del lavoro. La successiva analisi della variabilita' intertemporale dei risultati consente di determinare gli standard di riferimento in misura coerente ai migliori livelli di produttivita' storicamente riscontrati all'interno di ciascuna unita'. Infine, i risultati ottenuti con la rilevazione indiretta sono utilizzati per la verifica della congruita' degli standard ottenuti mediante la precedente rilevazione diretta.

### 3.4. Le qualifiche funzionali.

L'individuazione delle linee di attivita' e la connessa ricostruzione delle sequenze procedurali di atti elementari risulta utile anche per la rilevazione delle qualifiche funzionali necessarie a svolgere le attivita' nelle quali si concreta il carico di lavoro di ciascuna unita' organizzativa. Questo, infatti, ai fini della determinazione degli organici, deve essere elaborato non tanto come indicatore unitario di tempi di lavoro necessario, quanto piuttosto come un vettore di tempi disaggregati per qualifica funzionale.

A questo scopo, per ciascuna attivita' elementare individuata, e' necessario rilevare sia la qualifica funzionale di fatto utilizzata all'interno dell'unita' considerata, sia quella ritenuta necessaria in base al reale contenuto operativo dell'attivita' elementare. Nel primo caso e' sufficiente richiedere a ciascun responsabile di unita' organizzativa e/o di linea di attivita' la qualifica funzionale degli addetti cui e' stato demandato, nel corso dell'anno di riferimento, l'espletamento di ogni singolo tipo di attivita' elementare. Nel secondo caso e' possibile avvalersi delle informazioni desumibili dal mansionario previsto per ciascun profilo professionale, al fine di determinare la qualifica funzionale che piu' si adatta a svolgere ciascun atto elementare. Si deve comunque considerare che l'esecuzione materiale di un atto elementare puo' rendere necessario l'intervento di piu' qualifiche funzionali, in relazione alle diverse professionalita' richieste. Cosi', ad esempio, quando alla estensione di una relazione o di un decreto segue la dattiloscrittura e riproduzione, ovvero la protocollazione e l'invio. In questi casi, al fine di tener conto delle varie qualifiche che devono intervenire nell'espletamento

dell'atto elementare, questo puo' essere scisso in piu' subattivita' (ad esempio stesura e dattiloscrittura) per ciascuna delle quali si rileva il tempo standard di esecuzione oltre alla qualifica funzionale ritenuta necessaria.

### 3.5. Il tempo standard per atto iniziale.

Sulla base dei tempi standard per atto elementare e' possibile calcolare il tempo standard per atto iniziale di ciascuna linea, prendendo in considerazione l'intera sequenza di atti elementari necessari per portare a compimento la lavorazione di una singola pratica pervenuta all'unita' considerata. In un generico processo produttivo alcuni atti elementari possono essere di natura occasionale o eventuale (ad esempio: la richiesta di chiarimenti, gli eventuali ricorsi, i pareri richiesti solo su determinate pratiche, ecc.), nel senso che possono riguardare solo una parte delle pratiche che entrano nel processo produttivo. Per questo motivo il tempo standard per atto iniziale e' dato da una somma ponderata dei tempi standard relativi alle singole attivita' elementari, dove i pesi sono rappresentati dalle frequenze relative delle singole attivita' elementari fatta pari a 1 la numerosita' dell'atto iniziale.

Per ottenere dunque un elemento di normalizzazione del rapporto tra le diverse quantita' di atti elementari svolti rispetto al numero di atti iniziali, e' necessario rilevare il coefficiente di ripetitivita' di ciascuna attivita' elementare. Esso esprime la frequenza "teorica" di ciascun tipo di atto elementare rispetto all'atto iniziale della linea e costituisce di fatto il peso da utilizzare per determinare il tempo standard per atto iniziale.

Questo, peraltro, puo' essere scomposto in un vettore i cui elementi rappresentano la sommatoria dei tempi standard riferiti a tutti gli atti elementari interni alla sequenza procedurale di linea per i quali si e' accertata l'assegnazione ad una specifica qualifica funzionale ritenuta necessaria secondo la valutazione illustrata al precedente paragrafo.

Con riferimento specifico ad una linea di attivita' scelta tra quelle di cui si e' in precedenza illustrata la sequenza procedurale di atti elementari, nel Prospetto 4 si esemplifica il risultato della rilevazione dei dati necessari al calcolo del tempo standard per atto iniziale. Questo sara' ottenuto effettuando, per ciascuna qualifica funzionale ritenuta necessaria, la somma dei tempi standard degli atti elementari e, eventualmente, delle loro subattivita', ponderati ciascuno per il correlato coefficiente di ripetitivita'. In simboli, il complessivo tempo standard per atto iniziale relativo ad una generica qualifica q-esima sara' dato dalla:

$$(1) \qquad TS^{q} = \sum_{i=1}^{n} ts^{q}_{i} \cdot f_{i}$$

dove: $TS^q$ = tempo standard per atto iniziale alla q-esima qualifica funzionale

$ts^q_i$ = tempo standard di ciascun atto elementare componente la sequenza procedurale svolta dalla q-esima qualifica

$f_i$ = relativo coefficiente di ripetitivita'.

Applicando la formula all'esempio numerico del Prospetto 4 relativamente alla qualifica funzionale VIII si avra':

$$(2) \quad TS^{VIII} = (30' \times 1)+(25' \times 1)+(5' \times 1)+(30' \times 1)+(20' \times 1)+(90' \times 0{,}1)+ +(1080'\ 0{,}4) = 581'$$

Calcolando in modo del tutto analogo i tempi standard per atto iniziale delle altre tre qualifiche funzionali necessarie all'espletamento degli altri atti elementari della precedura, si ottiene il seguente vettore:

$$(3) \quad \begin{bmatrix} TS^{VIII} \\ TS^{VII} \\ TS^{VI} \\ TS^{IV} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 581' \\ 139' \\ 119' \\ 108' \end{bmatrix}$$

Come spiegato nel successivo paragrafo, la determinazione di questo vettore consente, per ciascuna linea di attivita' prima e per l'intera unita' organizzativa poi, di calcolare un analogo vettore dei carichi funzionali di lavoro.

**PROSPETTO 4: Esempio di rilevazione e calcolo del tempo standard per atto iniziale. Unita' Organizzativa: Divisione "Sistema bibliotecario nazionale". Linea di attivita': "Acquisto di libri e manoscritti di antiquariato".**

| Atto elementare | Subattivita' | Qualifica funzionale necess | Tempo standard | Coeff. di ripetitiv. |
|---|---|---|---|---|
| Ricez. ed esame della segnalaz. | - | VIII | 30' | 1 |
| Incarico sopralluogo ad ispett. bibliografico | stesura | VIII | 25' | 1 |
| | dattiloscrittura | IV | 5' | 1 |
| Esame relazione dell'ispettore | - | VIII | 30' | 1 |
| Richiesta di parere al comitato direttore | stesura | VIII | 30' | 1 |
| | dattiloscrittura | IV | 10' | 1 |
| Esame del parere comitato settore | - | VIII | 20' | 1 |
| Relazione al Consiglio di Stato | stesura | VIII | 90' | 0,1 |
| | dattiloscrittura | IV | 30' | 0,1 |
| Predisposizione contratto acquisto | stesura | VIII | 1080' | 0,4 |
| | dattiloscrittura | IV | 120' | 0,4 |
| Autorizzazione acquisto e ordine di accredito | stesura | VI | 165' | 0,6 |
| | dattiloscrittura | IV | 15' | 0,6 |
| Decreto Minist. approvazione e controllo | stesura | VII | 75' | 1 |
| | dattiloscrittura | IV | 15' | 1 |
| Comunicazione di avvenuta registrazione del DM | stesura | VI | 20' | 1 |
| | dattiloscrittura | IV | 10' | 1 |
| Decreto di liquidazione | stesura | VII | 160' | 0,4 |
| | dattiloscrittura | IV | 20' | 0,4 |

## 4. La determinazione dei carichi di lavoro.

Il tempo standard per atto iniziale, elaborato secondo il metodo illustrato in precedenza, costituisce un essenziale riferimento quantitativo ai fini della programmazione e del controllo dell'uso delle risorse lavorative a disposizione di ciascuna unita' organizzativa. Infatti, per ottenere il carico di lavoro annuo relativo a ciascuna linea di attivita' individuata all'interno dell'unita' considerata, e' sufficiente moltiplicare il tempo standard per atto iniziale per la quantita' di atti inziali che rappresenta la domanda ad essa rivolta. Poiche' il carico di lavoro di tutte le linee interne a un'unita' organizzativa e' espresso in modo omogeneo, in termini cioe' di tempo di lavoro necessario, e' possibile pervenire per successive aggregazioni al carico di lavoro dell'intera unita' organizzativa di volta in volta considerata.

Infine, sfruttando l'analiticita' delle rilevazioni compiute e in particolare la determinazione per ciascuna linea di attivita' di un vettore di tempi standard per atto iniziale relativi a ciascuna qualifica funzionale, e' possibile elaborare un analogo vettore di carichi funzionali di lavoro che permette di misurare la dotazione organica standard per ciascuna qualifica funzionale. Anche in questo caso, tramite successive aggregazioni degli elementi di ciascun vettore di linea, si perviene alla determinazione di un vettore di carichi funzionali di lavoro riferito al complesso dell'unita' considerata.

Queste elaborazioni possono essere ripetute utilizzando quantita' di atti iniziali differenziate secondo le varie configurazioni di domanda definite al precedente paragrafo 3.1.

Pertanto, utilizzando analoghi processi di elaborazione dei dati di base, si puo' pervenire alle seguenti configurazioni di carico funzionale di lavoro:

-carico di lavoro corrente: facendo riferimento alla domanda corrente, il vettore dei tempi standard per atto iniziale viene moltiplicato per il numero di atti iniziali corrispondenti alle pratiche presentate o pervenute all'unita' nel corso dell'anno esaminato; tale configurazione rappresenta un carico medio nell'ipotesi che il volume della domanda pervenuta nell'anno considerato non sia anormale per effetto di specifiche cause collegate, ad esempio, all'assegnazione di compiti occasionali o a fattori esterni di variabilita' della domanda;

-carico di lavoro totale: differisce dal primo perche' tiene conto anche delle pratiche in giacenza presso l'unita' organizzativa all'inizio dell'anno considerato; viene quindi elaborato moltiplicando il vettore dei tempi standard per atto iniziale per la quantita' di atti iniziali rappresentativi della domanda corrente e delle giacenze iniziali; esso costituisce una configurazione di carico massimo, poiche' si ipotizza implicitamente che l'unita' esaurisca in corso d'anno la domanda totale, azzerando le giacenze;

- carico di lavoro evaso: e' calcolato in base al numero di atti iniziali corrispondenti alla differenza tra la somma delle pratiche pervenute in corso d'anno e giacenti all'inizio dell'anno (domanda totale) e le pratiche in giacenza alla fine dell'anno: esso si riferisce quindi alla configurazione di domanda evasa e mira a valutare il tempo di lavoro necessario secondo condizioni standard che corrisponde alle attivita' effettivamente svolte nel corso dell'anno.

**5. I flussi del lavoro impiegato.**

Un sistema di rilevazione funzionale alla gestione della mobilita' del personale deve tener conto del numero di addetti di fatto utilizzati dalle varie unita' amministrative nel corso di ciascun periodo di riferimento. Infatti, il confronto tra carichi funzionali di lavoro e numero di addetti delle varie qualifiche assegnati alle diverse unita' organizzative consente di individuare il loro sovra o sotto dimensionamento relativo e quindi di intervenire per l'adeguamento delle rispettive dotazioi organiche.

A questo scopo, accanto alle rilevazioni necessarie per pervenire ai carichi funzionali di lavoro, devono essere raccolte ulteriori informazioni idonee a misurare le quantita' di lavoro disponibili e quelle effettivamente impiegate per le varie qualifiche funzionali nel corso del periodo considerato. Le misurazioni devono essere condotte utilizzando un'unita' di misura adeguata a cogliere il flusso annuo dei tempi di lavoro. Pertanto e' opportuno far riferimento non al numero di addetti all'unita' organizzativa , ma al numero di giorni e/o ore di lavoro. In questo modo e' possibile tener conto di quote di disponibilita' ed impieghi di lavoro inferiori all'anno, considerandole in termini di una o piu' frazioni, imputabili anche a partizioni organizzative distinte. In particolare, nei casi in cui nel corso dell'anno gli addetti svolgano la loro attivita' lavorativa presso piu' di un'unita' organizzativa, per ognuna di queste si deve calcolare la quota-parte del tempo di lavoro effettivamente dedicato.

La determinazione dei tempi di lavoro imputabili a ciascuna unita' operativa parte dalla rilevazione delle ore di lavoro retribuite a ciascun operatore. I tempi da misurare sono quelli a carico o interni all'unita' operativa, che riguardano cioe' tutti gli addetti che svolgono in essa la propria attivita', ovviamente solo per la parte del loro tempo che vi dedicano. Al fine di verificare la carenza od eccedenza di personale in relazione al carico di lavoro che le varie unita' operative devono svolgere, serve conoscere non soltanto le ore retribuite, ma anche quelle che sono effettivamente impiegate per l'espletamento delle attivita'. Si conviene quindi di far riferimento ad un bilancio tempo delle disponibilita' e degli impieghi del lavoro che e' valido per ciascun operatore e -per aggregazioni successive- per

ciascuna qualifica funzionale e per l'intera unita' organizzativa.

| Disponibilita' | | Impieghi | |
|---|---|---|---|
| Aggregati | Simboli | Aggregati | Simboli |
| Tempo contrattuale retribuito | Tlr | | |
| - Ferie e festivita' contrattuali | F | + Tempo di lavoro ordinario | L |
| = Tempo di lavoro contrattuale | Tc | + Tempo di lavoro straordinario | S |
| - Tempo dedicato ad attivita' esterne | E | = Tempo di lavoro totale | Tl |
| - Saldo ferie e recuperi festivita' | SF | + Tempo di assenza dal lavoro | ASS |
| = Tempo lavorabile ordinario | Tlo | = Tempo lavorabile totale | Tlv |
| + Tempo di lavoro straordinario | S | | |
| = Tempo lavorabile totale | Tlv | | |
| Tlr - F - E - SF + S = Tlv = L + S + ASS | | | |

Tale bilancio, nel settore a sinistra illustra come, partendo dal tempo contrattuale retribuito a ciascun operatore, si determina la disponibilita' del lavoro per il centro di servizio (tempo lavorabile); nel settore a destra, esso mostra le possibili utilizzazioni del tempo lavorabile, distinguendo tra il tempo non lavorato per assenze ed il tempo disponibile per l'attivita' (tempo di lavoro ordinario e straordinario).

Le configurazioni dei tempi contenute nel prospetto sono state cosi' definite, con riferimento ad un generico operatore per un dato anno di riferimento:

- tempo <u>contrattuale</u> <u>retribuito</u> (con o senza prestazione lavorativa): corrisponde ai giorni di calendario, escluse le domeniche, nei quali l'operatore e' stato in servizio presso l'unita' organizzativa;

-ferie e festivita' contrattuali: corrispondono al congedo per ferie ed alle festivita' infrasettimanali, spettanti per contratto in relazione al periodo di servizio presso il centro di costo;

- tempo di lavoro contrattuale: e' il tempo di lavoro (giorni di servizio) che per contratto l'operatore deve prestare; in pratica corrisponde ai giorni di calendario nei quali l'operatore e' stato in servizio meno le domeniche e le festivita' comprese in tale periodo e meno le ferie ed i recuperi festivita' spettanti;

- tempo dedicato ad attivita' esterne istituzionali: e' il tempo di lavoro che l'operatore dedica istituzionalmente ad attivita' diverse da quelle di competenza dell'unita' considerata;

-saldo ferie e recuperi festivita': e' la differenza tra ferie e recuperi festivita' realmente goduti e ferie e recuperi festivita' spettanti nel periodo di permanenza nel centro di servizio;

-tempo lavorabile ordinario: e' il tempo teoricamente disponibile per il lavoro nel Centro di Servizio: come risulta dal prospetto, si ottiene sottraendo dal tempo contrattuale il tempo per attivita' esterne di qualunque tipo e il saldo ferie e recuperi festivita';

- tempo di assenza dal lavoro: e' il tempo non lavorato per assenze retribuite (per congedo straordinario, per malattia, ecc.) e non retribuite (per sciopero, per aspettativa senza assegni, ecc.);

- tempo di lavoro totale: e' il tempo realmente utilizzabile per l'attivita' lavorativa del centro di servizio; come risulta dal prospetto si ottiene sottraendo dal tempo lavorabile ordinario le assenze e sommando le ore di straordinario effettuate da ciascun dipendente.

## 6. Modalita' di rilevazione

Le numerose e diversificate informazioni che servono a determinare le varie configurazioni di carico funzionale di lavoro e ad elaborare gli indici necessari a valutare la dotazione organica di ciascuna unita' organizzativa di livello equivalente a divisione, devono essere rilevate mediante i moduli allegati. Essi sono qui di seguito presentati nello stesso ordine in cui e' conveniente che siano utilizzati nel corso della rilevazione.

I primi due moduli (A e B) servono ad individuare le unita' organizzative cui riferire la rilevazione dei carichi di lavoro.

Con il Modulo A si perviene all'elenco di tutte le ripartizioni amministrative di un singolo Ministero. Per ripartizione

amministrativa si intende : 1- una specifica Direzione generale; 2- un ufficio autonomo da una Direzione Generale (ad esempio il Gabinetto del Ministro, l'Ufficio Legislativo, l'Ufficio Stampa o Relazioni Pubbliche, ecc.); 3- un ufficio periferico (ad esempio di livello provinciale) anche se dipendente da una specifica Direzione Generale.

Il Modulo A puo' essere riempito in tutte le sue colonne facendo riferimento ad informazioni desumibili da atti ufficiali. Solo per l'informazione relativa all'organico di fatto alla data del 31/12/1988 puo', in alcuni casi, essere necessario ottenere i dati dal competente Ufficio del personale.

Si precisa, peraltro, che rientrano nell'organico di fatto tutti i dipendenti pubblici, a tempo determinato o indeterminato, che a tale data risultavano in forza alla Ripartizione Amministrativa anche in dipendenza di comandi o distacchi temporanei.

Il Modulo B serve a definire l'elenco di tutte le unita' che appartengono a ciascuna ripartizione amministrativa gia' individuata con il precedente modulo A. In particolare, per Unita' Amministrativa si intende una suddivisione organizzativa che, posta alla dipendenze di un funzionario responsabile, svolge una pluralita' di attivita' funzionalmente omogenee stabilite -per lo piu'- da un atto istitutivo formalizzato (Decreto Ministeriale, Ordine di servizio, ecc.). In generale, si puo' indicare nelle partizioni interne "Divisione" o "Ufficio" i livelli organizzativi cui far riferimento per la compilazione del modulo B. Esse costituiscono, quindi, le partizioni organizzative cui viene riferita la determinazione dei rispettivi carichi di lavoro. Cio' consente che questi ultimi siano connessi ad unita' formalmente riconosciute nell'organizzazione giuridico-formale dei singoli ministeri e quindi facilmente individuabili in termini di risorse umane impiegate e funzioni e compiti assegnati.

Una volta definito l'elenco delle unita' amministrative interne a ciascuna ripartizione amministrativa, le successive colonne devono essere compilate ottenendo le necessarie informazioni sia da documenti ufficiali, sia mediante ricorso ai responsabili delle singole unita' amministrative. A questi ultimi, in particolare, vanno richieste le informazioni relative alla effettiva consistenza di personale delle varie qualifiche alla data del 31/12/1988.

Il Modulo C comprende tutte le informazioni relative al personale che nel corso dell'anno di riferimento hanno dedicato all'unita' organizzativa anche solo una parte del loro complessivo tempo di lavoro. In esso vanno quindi elencati anche i dipendenti pensionati o entrati in servizio o trasferiti nel corso d'anno, come quelli che - pur essendo in forza ad altre unita' amministrative - hanno collaborato direttamente alle attivita' dell'unita' considerata.

Una volta specificato l'elenco di cui alla colonnna 2, i dati richiesti alle successive colonne del modulo C possono essere

rilevati avvalendosi delle informazioni ufficiali di solito disponibili presso gli Uffici del Personale. Fa eccezione a questa regola l'informazione richiesta alla colonna 8 che deve essere dichiarata dal responsabile dell'unita' amministrativa con riferimento a ciascun nominativo incluso nell'elenco predisposto alla colonna 2. Al fine di rendere omogenee le informazioni rilevate e significativi i risultati delle successive elaborazioni, si forniscono le seguenti specificazioni relativamente ai dati richiesti dalla colonna 4 alla colonna 14.

a) Nelle colonne 4 e 5 vanno indicate le date di calendario dell'anno di riferimento entro le quali il singolo addetto risulta essere stato alle dipendenze del Ministero cui appartiene l'unita' considerata; per i pensionati in corso d'anno, i neo-assunti e i trasferiti da/a altre amministrazioni devono risultare alla colonna 4 le date di entrata in servizio o di trasferimento presso il Ministero cui appartiene l'unita' considerata ed alla colonna 5 le date di pensionamento o trasferimento ad altro Ministero; il numero dei giorni di calendario compresi tra le due date vengono riportati alla colonna 6.

b) Nella colonna 7 deve essere indicato il numero di giorni di calendario corrispondente ai periodi continuativi che il dipendente ha eventualmente dedicato ad attivita' lavorative di competenza di unita' amministrative diverse da quella considerata, siano esse interne o esterne al Ministero di appartenenza; il computo dei giorni deve includere le festivita' relative ai periodi trascorsi all'esterno.

c) Tutte le ulteriori informazioni richieste dalla colonna 8 alla colonna 14 devono essere rilevate con riferimento ai soli periodi trascorsi da ciascun addetto all'interno dell'unita' amministrativa considerata; in altri termini le informazioni devono essere riferite solo ai periodi infrannuali relativi alla differenza tra i giorni indicati alla colonna 6 e quelli indicati alla colonna 7.

d) Nella colonna 8, qualora nel corso dei periodi trascorsi all'interno dell'unita' considerata, un dipendente abbia dedicato parte del suo tempo di lavoro ad attivita' ad essa esterne (ad esempio persone coinvolte in attivita' che fanno capo ad unita' amministrative diverse), va riportata una stima della relativa percentuale di tempo; l'informazione va richiesta esplicitamente al responsabile dell'unita' considerata.

e) Riguardo alle informazioni richieste alle colonne 10 e 11, la differenza tra giorni di ferie spettanti e giorni di ferie effettive deriva dall'eventuale circostanza che nel corso dell'anno di riferimento il dipendente non abbia goduto per intero dei giorni di ferie maturati nel periodo trascorso all'interno dell'unita', ovvero che in tale periodo egli abbia recuperato giorni di ferie non goduti negli anni precedenti a quello di riferimento; la differenza puo', dunque, assumere segno

negativo o positivo a secondo che si sia verificata la prima o la seconda eventualita'.

Il Modulo D serve a definire il quadro sintetico delle linee di attivita' interne a ciascuna unita' amministrativa. Esso va compilato in base alla indicazioni che emergono da un colloquio dell'analista con il responsabile dell'unita' considerata, eventualmente ripetuto nei casi di attivita' numerose e complesse.

Le informazioni relative alle colonne da 3 a 6 servono a definire le principali caratteristiche delle linee di attivita' elencate alla precedente colonna 2. In particolare, nelle colonne 4 e 5 vanno riportate le denominazioni sintetiche, rispettivamente, dell'atto iniziale delle sequenze procedurali e di quello finale o caratteristico con il quale si identifica il prodotto tipico della linea.

Nella colonna 3 si definisce il tipo di linea di attivita' distinguendo tra quelle la cui attivita' e' standardizzabile (apporre codice "S") e quelle per le quali l'attivita' non e' standardizzabile (apporre codice "NS").

Nella colonna 6 si deve indicare, con gli appositi codici previsti dalla legenda del modulo D, se la linea in questione e' compresa tra le normali attivita' dell'unita' ovvero se e' stata presente nel corso dell'anno di riferimento in modo occasionale.

Le ulteriori informazioni richieste nelle colonne da 7 a 9 costituiscono prime indicazioni quantitative circa la distribuzione dell'impiego del personale in forza all'unita' tra le sue varie linee di attivita'. Anche queste informazioni devono essere fornite dal responsabile dell'unita', in relazione alla situazione in essere nel corso di tutto il periodo di riferimento.

Infine, l'ultima riga del modulo D va riempita, in modo indipendente dalle precedenti colonne, con le indicazioni forniti e dal responsabile dell'unita' in merito al numero di addetti di ciascuna qualifica che, a suo giudizio, sarebbe necessario e sufficiente per espletare tutto il periodo che l'unita' dovrebbe svolgere in corso d'anno per sopperire ai propri compiti istituzionali. Si tratta, dunque, di una informazione che fa riferimento al livello quantitativo ed alla composizione qualitativa del personale desiderati dal responsabile dell'unita'.

Il Modulo E si riferisce ad ogni singola linea di attivita' individuata nell'elenco del modulo D e in esso definita "standardizzabile" alla colonna 3. Pertanto per ciascuna unita' organizzativa si devono compilare tanti moduli E quante sono le linee di attivita' considerate "standardizzabili".

Il Modulo E consente di effettuare le seguenti operazioni:

a) definire nella colonna 2 la sequenza di tutti gli atti elementari previsti dallo specifico iter procedurale delle linee di attivita';

b) con riferimento ai soli casi in cui rileva, individuare alla colonna 3 gli atti elementari che vengono di norma svolti allo sportello: in questo caso e' sufficiente apporre nello spazio corrispondente il codice "SI";

c) qualora l'esecuzione dell'atto elementare renda necessario l'intervento di più qualifiche funzionali in relazione a diverse professionalità richieste, segnare le subattività riferite a ciascuna di esse;

d) identificare alla colonna 5 la qualifica funzionale ritenuta necessaria al corretto espletamento di ogni singolo atto elementare o subattività; in particolare, nello spazio a sinistra l'indicazione viene richiesta al responsabile di linea, mentre nello spazio a destra si riporta la qualifica funzionale ritenuta necessaria dall'analista in base ad un controllo incrociato tra effettivo contenuto operativo dell'atto elementare e mansionario previsto per il profilo professionale ritenuto piu' adatto:

e) specificare alla colonna 6 la qualifica dell'operatore che svolge in maniera preponderante ciascun atto elementare o subattività;

f) nella colonna 7 determinare il tempo di lavoro ritenuto necessario a svolgere ogni atto elementare o subattività della linea; l'informazione va richiesta in primo luogo al responsabile di linea e, all'occorrenza, all'operatore che svolge concretamente ogni singolo tipo di atto elementare o subattività: in base alle informazioni cosi' raccolte l'analista procede poi alla determinazione definitiva del tempo standard di esecuzione che verra' riportata nel secondo spazio verticale della colonna 7;

g) nella colonna 8 indicare il coefficiente di ripetitivita' di ciascun atto elementare o subattività che esprime la sua frequenza relativa rispetto all'atto iniziale della linea; in modo analogo alla colonna precedente, l'informazione va richiesta prima al responsabile di linea o ad altro operatore e successivamente verificata dall'analista anche in base alle informazioni rilevate con riferimento alla successiva colonna 9;

h) riportare nella colonna 9 la quantita' di ogni atto elementare o sub attivitaà prodotta nell'anno di riferimento: questa informazione, possibilmente verificata sulla base di documenti in possesso dell'unita', serve al controllo dei coefficienti di ripetitivita'.

Il <u>Modulo</u> <u>$E_1$</u> e' predisposto per la rilevazione indiretta (v. pag.14) dei tempi unitari di esecuzione delle attivita'

elementari di ciascuna unita' considerata. Nella colonna 2 vengono elencati tutti gli atti elementari di tutte le linee di attivita' individuate come "standardizzabili" nel precedente modulo D. Per ciascuno di essi si stabilisce un codice, interno all'unita', che viene apposto nella prima colonna del modulo in oggetto.

Sempre per ciascun atto elementare si procede poi:

- alla determinazione del peso relativo secondo il metodo illustrato al precedente paragrafo 3.3.;

- alla individuazione della unita' di misura (ad esempio numero decreti, numero lettere, ecc.), che viene utilizzata per misurare le quantita' di atti svolti nel corso dei vari periodi di rilevazione.

Infine, nelle successive colonne, vengono segnate le quantita' di atti svolti nel corso di ciascuna settimana nella quale viene espletata la rilevazione indiretta dei tempi unitari di esecuzione.

Il <u>Modulo</u> <u>F</u> serve a rilevare come il personale dell'unita' ha diviso il proprio impegno lavorativo - nel corso dell'anno considerato - tra due gruppi di linee di attivita' (presenti nell'unita') gia' identificati nel precedente modulo D. Il primo gruppo e' quello delle linee considerate standardizzabili; il secondo gruppo e' quello delle linee ritenute non standardizzabili. Con riferimento ad ogni operatore in forza all'unita' in esame si devono rilevare tre informazioni relative all'anno considerato:

a) la quota del tempo di lavoro complessivo dedicata all'insieme delle linee di attivita' standardizzabili;

b) la quota del tempo di lavoro complessivo dedicata all'insieme delle linee di attivita' non standardizzabili; questa seconda quota e' il complemento accento della quota di cui al punto a);

c) la quota del tempo di lavoro complessivo dedicata ai cosiddetti contatti esterni cioe' ad attivita' non incluse negli atti elementari in cui si scompone ogni linea; esemplificativamente, si tratta delle telefonate di lavoro, delle riunioni di lavoro, delle visite o del ricevimento occasionale del pubblico in situazioni diverse da quelle previste da attivita' di sportello, ecc..

Le tre informazioni vanno richieste al responsabile dell'unita' (inserendole nelle rispettive colonne R.U.) e solo eventualmente, qualora sussistano dubbi sulla loro valdita', anche ai singoli operatori (inserendole nelle rispettive colonne "oper."); in ogni caso, per ognuna delle tre informazioni vanno riportate le quote ritenute definitive dall'analista (inserendole nella terza colonna "def.").

Il Modulo G serve a rilevare, per ogni linea di attivita' di una unita', la domanda di servizi o atti ad essa pervenuta nell'anno e la giacenza di pratiche di cui non e' iniziata la lavorazione all'inizio e alla fine dell'anno stesso. Queste informazioni vanno acquisite in modo certificato, ricorrendo cioe' a dati rilevabili da registri, archivi, relazioni e quant'altro disponibile presso l'unita'.

Piu' specificamente, nella colonna 3 devono essere riportati per ciascuna linea di attivita' gli inputs di attivita' pervenuti nell'intero arco dell'anno considerato dalla rilevazione; tali inputs sono quelli che attivano la linea considerata e costituiscono dunque gli elementi che individuano la domanda di servizi nei confronti dell'unita' organizzativa. Tale domanda, naturalmente puo' non trovare risposta immediata nella capacita' produttiva di ogni linea, cosicche' possono crearsi delle giacenze; nelle colonne 4 e 5 vanno segnate, rispettivamente, le giacenze in essere al 1 gennaio e al 31 dicembre dell'anno considerato.

Nella colonna 6 vanno infine riportate la quantita' di domanda che il responsabile dell'unita' o (in subordine se necessario) i rispettivi responsabili di linea prevedono mediamente per i successivi tre anni con riferimento a ciascuna linea dell'unita' esaminata.

foglio n.......

MODULO A: Elenco delle ripartizioni amministrative.

Ministero............................................

| COD | Denominazione (a) | (b) | Norma istitutiva (c) | Organico ufficiale (d) | Organico di fatto al 31/12/1988 (e) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

LEGENDA MODULO A:

(a) Elencare, nell'ordine: 1) tutte le Direzioni generali previste; 2) gli uffici centrali autonomi dalle Direzioni generali (ad esempio Gabinetto del Ministro, Ufficio legislativo, Ufficio stampa o relazioni pubbliche, ecc.); 3) tutti gli uffici periferici anche se dipendenti da una specifica Direzione generale.
(b) Per ciascuna ripartizione individuata segnare la lettera "C" se appartenente all'Amministrazione centrale e la lettera "P" se appartenente all'Amministrazione periferica.
(c) Indicare gli estremi dell'atto istitutivo della ripartizione amministrativa (Decreto ministeriale, ordine di servizio, ecc.).
(d) In base alla pianta organica ufficiale.
(e) In base alle risultanze reperite presso la ripartizione interessata.

foglio n.....

MODULO B: Elenco delle unità amministrative (a).

Ministero..............................................

Ripartizione amministrativa...................................... COD.........

| COD | Denominazione | Norma istitutiva (b) | Organico | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ufficiale (c) | | | | | | | | | | di fatto (d) | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | | 5 | | | | | | | | | |
| /// | ////////////////// | ///////// | TOT. | I-II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | DIR. | TOT. | I-II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | DIR. |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

LEGENDA MODULO B:

(a) Per unità amministrativa si intende la divisione ovvero una suddivisione organizzativa della ripartizione amministrativa che, posta alle dipendenze di un funzionario responsabile, svolge una pluralità di attività stabilite, per lo più, da un atto istitutivo (Decreto ministeriale, ordine di servizio, ecc.).

(b) Indicare gli estremi dell'atto istitutivo dell'unita' amministrativa (Decreto ministeriale, ordine di servizio, ecc.).

(c) In base alla pianta organica ufficiale.

(d) In base alle risultanze reperite presso la ripartizione interessata con riferimento alla situazione in essere al 31/12/1988.

MODULO C: Notizie sul personale dell'unità amministrativa, nel 1988 (a)

CODICE UNITA'......... DENOMINAZIONE .............................

| | | | | | | | con riferimento al solo periodo trascorso all'interno dell'unità | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Cognome e nome (b) | Qualifica | Alle dipendenze del Ministero nel 1988 | | | Periodi esterni all'unità (c) | Attività esterna all'unità (d) | Festività (e) | Ferie spettanti (f) | Ferie effettive (g) | Assenze (h) | Straordinario | Missioni |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| ///// | //////////////////// | ////// | dal | al | gg. | gg. | % | gg. | gg. | gg | gg. | ore | gg. |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

LEGENDA MODULO C:

(a) Questo modulo puo' essere compilato dall'Ufficio del personale ad eccezione della colonna 8 le cui informazioni vanno richieste dall'analista al responsabile dell'unita'.

(b) Vanno incluse nell'elenco tutte le persone che nel corso dell'anno di riferimento hanno dedicato all'unità amministrativa considerata anche una piccola parte del loro tempo complessivo (ad es. pensionati in corso d'anno, neo assunti, comandati, dipendenti in forza ad altre unita' che hanno collaborato alle attivita' dell'unita' considerata, ecc.).

(c) Periodi di calendario trascorsi in altre unità o fuori dal Ministero (distacchi o comandi temporanei), escluse le missioni. Tali periodi, sommati ed espressi in giorni, includono tutte le festività relative agli stessi.

(d) Chiedere al responsabile dell'unità la percentuale di tempo eventualmente dedicata da ciascun addetto ad attività esterna all'unità, fatto pari a 100 il suo tempo di lavoro effettivo trascorso all'interno dell'unita'. (L'informazione e' necessaria per persone coinvolte in attivita' che fanno capo a piu' unita' amministrative).

(e) Comprese le domeniche.

(f) Calcolate pro quota: (col.6 - col.7)/365 x 32 più il numero di festività soppresse maturate nel periodo trascorso all'interno dell'unità.

(g) Numero di giorni di ferie e festività soppresse effettivamente usufruite.

(h) Retribuite e non; per congedi straordinari, aspettativa, scioperi, ecc.

MODULO B: Quadro delle linee di attivita' dell'unita' amministrativa, nel 19.. (a) foglio n.......

CODICE UNITA'....... DENOMINAZIONE.................................................

| cod (b) | Denominazione sintetica (c) | (d) | Atto iniziale (e) | Atto finale o caratteristico (f) | (g) | Numero di addetti distinti per qualifica | | | | | | | | | Quota tempo assorbita (h) | Responsabile di linea (i) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | | | | | | | | 8 | 9 |
| //// | ////////////////////// | /// | //////// | ////////////// | /// | I-II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | DIR. | /////////// | /////////// |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Organico desiderato per l'intera unita' (l) | | | | | | | | | | | | | | | Totale................. | |

LEGENDA MODULO B:

(a) Questo modulo va riempito con approssimazioni successive fino alla sua stesura definitiva. Le informazioni vanno ricavate dai colloqui con il responsabile dell'unita' salvo integrazioni e/o modifiche derivanti da colloqui successivi con altro personale.

(b) Il codice delle linee di attivita' e' espresso in lettere maiuscole in ordine alfabetico, escluse la I e la O. La codificazione va quindi fatta dopo l'elencazione delle linee in ordine di importanza (vedi nota c).

(c) Nella versione definitiva di questo modulo le linee di attivita' vanno elencate in ordine di rilevanza secondo il tempo di lavoro assorbito (vedi colonna 8).

(d) Indicare a quale gruppo appartiene la linea, usando i codici "S" se e' del primo gruppo (standardizzabili) e "NS" se appartiene al secondo (non standardizzabili).

(e) L'atto iniziale e' costituito dall'operazione elementare con la quale si avvia normalmente l'espletamento della procedura.

(f) Con l'atto finale o caratteristico si identifica il prodotto tipico di ciascuna linea di attivita'.

(g) Indicare se la linea e' compresa tra le normali attivita' (N) o se e' stata presente nel corso del 19.. in maniera occasionale (O).

(h) Indicare, approssimativamente, la quota del tempo di lavoro complessivo assorbita dalla linea rispetto al tempo di lavoro complessivo a disposizione dell'unita' nell'anno. Per le linee molto piccole, questo dato puo' essere aggregato.

(i) Anche solo di fatto.

(l) Richiedere al responsabile dell'unita' il numero di addetti di ciascuna qualifica che, a suo giudizio, sarebbe necessario e sufficiente ad espletare tutto il lavoro che l'unita' dovrebbe svolgere in corso d'anno.

**MODULO E: Caratteristiche delle linee di attività (a)** **foglio n.**

DENOMINAZIONE ..............................

Linea di attivita': Cod...... Denominazione ............................................ Responsabile ................

| N | Atto elementare (b) | (c) | Subattività (d) | Qualifica necessaria (e) | Qualifica di fatto (f) | Tempo standard (g) | Ripetitività (h) | Quantità (i) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

**LEGENDA MODULO E**

(a) Questo modulo va riempito con il responsabile di linea ricorrendo agli operatori solo nel caso che il responsabile non sia in grado di fornire informazioni attendibili. Bisognerà comunque indicare sempre la fonte dell'informazione: U. se è certificata in modo ufficiale; I. se certificata in modo informale (registrazioni personali); M. se l'informazione viene dalla memoria dell'operatore

(b) Vanno elencate secondo la sequenza procedurale, dall'attività iniziale a quella finale.

(c) Scrivere "SI" se l'atto elementare è svolto allo sportello.

(d) Qualora l'esecuzione dell'atto elementare renda necessario l'intervento di più qualifiche funzionali in relazione a diverse professionalità richieste , seguire le subattività riferite a ciascuna di esse. In questo caso nelle colonne 5/6/7/9 distinguere le informazioni per ciascuna delle subattività individuate. Ove necessario aggiungere ulteriori fincature orizzontali secondo il numero di subattività individuate.

(e) Nella prima colonna indicare quale qualifica funzionale sarebbe necessaria per svolgere quell'attività secondo l'opinione del responsabile di linea, nella seconda colonna si segnerà la qualifica considerata definita dall'analista previo eventuale controllo in ufficio in base al mansionario.

(f) Indicare la qualifica dell'operatore che svolge in maniera preponderante l'atto elementare in questione.

(g) Nella prima riga si riporta l'indicazione del responsabile di linea, in quella successiva si riporta eventualmente l'indicazione dell'operatore indicato nella colonna 5. Nel quadro unico si riporta il dato ritenuto definitivo.

(h) Indicare il numero di volte che un'attività elementare viene mediamente compiuta per arrivare ad un atto finale o caratteristico (il coefficiente tecnico, fatto pari a 1 l'unità di output).

(i) La quantità dell'atto elementare va certificata solo nel caso sussistano dubbi circa l'informazione fornita dal responsabile di linea sul coefficiente di ripetitività.

Modulo $E_1$: Rilevazione delle quantita' di atti elementari per periodo settimanale.

Denominazione ........................

| Atto elementare | | Peso relativo (a) | Unita' di misura | Quantita' svolte per periodo | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cod. | Descrizione sintetica | | | Per.1 | Per.2 | Per.3 | Per.4 | Per.5 | Per.6 | Per.7 |
| | | | | | | | | | | |

Legenda Modulo $E_1$

(a) Il peso relativo di ciascun atto elementare viene espresso rispetto all'atto elementare scelto a riferimento. Questo viene determinato in base al tempo standard piu' basso. Tutto il sistema dei pesi viene mantenuto costante per tutti i periodi settimanali di rilevazione. Pertanto la colonna in oggetto va riempita precedentemente all'inizio del primo periodo di rilevazione.

foglio n.......

MODULO F: Funzionigramma (a)

DENOMINAZIONE..............................................

| linee / operatori | Primo gruppo (b) | | | Secondo gruppo (c) | | | TOTALE | Contatti esterni | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | | | % | | | | % | | |
| N Cognome e qual. | R.U. | Oper. | Def. | R.U. | Oper. | Def. | | R.U. | Oper. | Def. |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 10? | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | //////// | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |
| | | | | | | | 100 | | | |

LEGENDA MODULO F:

(a) In questo modulo, per ogni operatore, si indicheranno le quote del tempo di lavoro che normalmente nel corso del 19.. venivano dedicate ai due gruppi di linee elencate nel modulo B. Inoltre dove essere specificata la quota di tempo complessivamente dedicata da ciascuno ai contatti esterni. Le indicazioni verranno richieste in primis al responsabile dell'unita' (colonna R.U.) ed eventualmente ai singoli operatori (colonna Oper.). Per ogni gruppo di linee (nonche' per i contatti esterni) nella 3ª colonna (Def.) verranno segnate le quote ritenute definitive ai fini dell'elaborazione.

(b) Linee standardizzabili (S).

(c) Linee non standardizzabili (NS).

foglio n.......

MODULO G: Domanda e giacenze per linee di attività (a)

DENOMINAZIONE ............................

| cod | Denominazione sintetica | N. di domande pervenute nell'anno (b) | Giacenze iniziali (c) | Giacenze finali (d) | Domanda prevista (e) |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

LEGENDA MODULO G:

(a) In tutte le sue colonne (3/4/5/6) va indicata la fonte dell'informazione come descritto nella nota (a) del modulo E.
(b) Riportare il numero di inputs iniziali di ogni linea pervenuti nel corso del 19..
(c) Riportare il numero di inputs iniziali di ogni linea giacenti a inizio d'anno (1/1/..).
(d) Riportare il numero di inputs iniziali di ogni linea giacenti a fine d'anno (31/12/..).
(e) Si tratta di una media prevista pre i prossimi tre-cinque anni.

89A4432

GIUSEPPE MARZIALE, *direttore*

FRANCESCO NOCITA, *redattore*
ALFONSO ANDRIANI, *vice redattore*

(1651388) Roma - Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - S.